Las articulaciones exportadoras entre grandes empresas y Pymes en la Argentina

Néstor Bercovich y Virginia Moori Koenig

Virginia Moori Koenig, Licenciada en Economía de la UBA con Maestrado en Economía, CIDE-México. Especialista en competitividad e internacionalización de la Pyme.

Nestor Bercovich, Maitrise en Sciences Economiques, Université de Paris VIII. Doctorando en Ciencias Sociales, Colegio Mexiquense A.C. especialista en economía industrial e internacional.

El objetivo de este trabajo reside en analizar el conjunto de iniciativas de articulación exportadora en la Argentina entre grandes empresas (GE) y pequeñas empresas (PE), a fin de identificar los obstáculos que deberían removerse para consolidar el desarrollo exportador de las PE.

Este objetivo surge como consecuencia de haber notado los beneficios que se derivan de la articulación exportadora entre GE y PE, como son las mejoras de productividad y eficiencia, las mayores ventas o el acceso a nuevos y más exigentes mercados.

Las grandes empresas pueden tener distintos incentivos para desarrollar las exportaciones de las PE: mejorar la competitividad de las PE proveedoras; incrementar sus propias ventas al mercado interno a través del crecimiento exportador de sus PE clientes; o aumentar sus exportaciones mediante acuerdos de complementariedad exportadora con las PE. Por su parte, las PE pueden requerir el apoyo de las GE para iniciarse o ampliarse en el negocio exportador, pues habitualmente enfrentan restricciones al acceso de información, financiamiento y/o canales de distribución, así como escalas insuficientes para la exportación. Así, la cooperación entre las GE y PE suele ser conveniente para ambas partes.

El trabajo encuentra que un 38% del panel de PE declara haber conseguido avances significativos a partir de los procesos de articulación, como comenzar a exportar, aumentar sustancialmente el volumen exportado o penetrar en nuevos mercados. Sin embargo, un 36% del panel estudiado no reconoce beneficios en las articulaciones. Estos resultados parecen estar fuertemente correlacionados con el compromiso de las GE y con las capacidades y madurez de las estrategias exportadoras de las propias PE.

1. Introducción

Numerosas experiencias, tanto en la Argentina como a nivel internacional, parecen demostrar la importancia de la cooperación y complementación entre agentes productivos, debido a las mejoras en la competitividad que en ese marco pueden ser obtenidas por las empresas, especialmente las Pymes.

En la Argentina, las alianzas o redes orientadas a viabilizar negocios de exportación han tomado predominantemente la forma de *consorcios* de medianos y pequeños productores, los cuales han pasado a ser objeto de distintas iniciativas de apoyo, tanto a nivel público como privado. Pero en años recientes, también han surgido interesantes iniciativas de articulación exportadora entre grandes firmas industriales y Pymes a ellas vinculadas. Se trata básicamente de redes *verticales*

involucrando grandes empresas y su cadena de proveedores y/o clientes. Estas experiencias han sido menos estudiadas y, sobre todo, no han retenido suficiente atención de parte de los formuladores de política en tanto alternativas que presentan gran potencialidad para facilitar la internacionalización de las firmas de menor tamaño relativo.

Las Pymes enfrentan importantes restricciones para iniciarse en el negocio exportador o para ampliar su inserción externa. Problemas de acceso a información, a financiamiento, a canales de distribución, escalas insuficientes, incumplimiento de normas, son algunos de los obstáculos típicos que enfrenta este segmento empresarial. En ese contexto, el fortalecimiento de sus capacidades exportadoras a partir de iniciativas que fomenten una mayor cooperación al interior de las cadenas productivas cobra particular relevancia.

El presente artículo sintetiza los resultados de una investigación realizada por FUNDES en el marco de un convenio de colaboración con la CEPAL - Buenos Aires, que tuvo como objetivo identificar y analizar el conjunto de iniciativas de articulación exportadora entre grandes empresas (GE) y Pymes que se han desarrollado en la Argentina en los últimos años[1]. Y de este modo, conocer mejor los obstáculos que se deben remover para que las mismas puedan avanzar y consolidarse.

[1] El análisis detallado se encuentra en Bercovich y otros (2006), *Las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina: una oportunidad para fomentar la internacionalización de las Pymes*, Serie Documento de Trabajo, LC/W.94-LC/BUE/W.8, CEPAL-FUNDES.

Es importante señalar una característica peculiar de esta investigación: su objetivo fue analizar experiencias de articulación empresarial relativamente incipientes y desconocidas, y además muy heterogéneas. Esto exigió un esfuerzo inicial por delimitar el tipo de experiencias de cooperación bajo análisis.

Las articulaciones exportadoras (AE) entre grandes y pequeñas empresas aquí analizadas comprenden exclusivamente los esquemas de colaboración relativamente estables entre esos actores, tendientes a favorecer las exportaciones de Pymes, que suponen ciertos compromisos de las grandes con sus clientes o proveedores, y que normalmente comprende a un conjunto relativamente numeroso de Pymes de la cadena de valor, sean éstas exportadoras actuales o potenciales. En este sentido, la investigación excluye las alianzas aisladas o esporádicas y los casos referidos a las exportaciones indirectas de Pymes.

Aunque esa definición permite delimitar el objeto de estudio, subsiste todavía un amplio espectro de articulaciones posibles en función del mayor o menor compromiso de la GE, la modalidad de apoyo adoptada, el grado de involucramiento de las GE en las operaciones de exportación de las Pymes, etc. La definición de una taxonomía de articulaciones exportadoras GE-Pyme constituye precisamente uno de los objetivos del estudio no sólo para identificar las potencialidades de unas y otras modalidades desde el punto de vista del aprendizaje y del desempeño exportador Pyme, sino también para identificar obstáculos y roles diferenciados de las iniciativas de apoyo en cada caso.

Luego de sintetizar las iniciativas públicas más importantes de fomento a las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas vinculadas, se presentan y analizan las evidencias recogidas en un estudio de campo sobre articulaciones exportadoras que involucró a 34 grandes empresas y a 54 Pymes involucradas en estas iniciativas. Así, la tercera sección contiene una descripción de las modalidades de AE relevadas y se reflexiona sobre los incentivos de las GE para llevar adelante este tipo de experiencias, identificando diferencias según el tipo de modalidad adoptada. En la cuarta sección se describe el panel de Pymes que participan en los acuerdos, para luego, en la quinta sección, evaluar el tipo de apoyo que recibieron de las grandes

empresas para viabilizar sus exportaciones. En la sexta sección se presentan los resultados de los acuerdos según el vínculo que la Pyme tiene con la GE y la modalidad de articulación involucrada. La última sección contiene las principales conclusiones sobre los resultados del estudio y reflexiona sobre algunos aspectos clave para posibles intervenciones destinadas a difundir este tipo de experiencias y potenciar los resultados alcanzados.

2. Iniciativas públicas de fomento a las articulaciones exportadoras

En la Argentina, y más allá de algunas pocas iniciativas previas de alcance limitado, las principales articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas comenzaron a difundirse y tener alguna visibilidad a partir del año 2000, cuando determinados programas públicos se plantearon específicamente fomentar esas experiencias.

En primer lugar, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana y Empresa y Desarrollo Regional (SSPyMEyDR) creó un área de comercio exterior y, desde allí, se lanzó primero un programa de apoyo a consorcios de exportación y luego una iniciativa pionera de fomento a articulaciones exportadoras. Ambos programas estaban activos hasta el año 2006 y son sin duda los más consistentes en su género que se hayan ensayado desde el nivel nacional.

Básicamente, el programa de articulaciones exportadoras busca sensibilizar a grandes empresas para que inicien o amplíen el apoyo a las exportaciones de las Pymes vinculadas a las mismas. Ofrece asistencia técnica, co-financiamiento de determinadas actividades y acceso facilitado a programas de fomento implementados en el ámbito de esa Subsecretaría.

Aunque este programa contribuyó en forma importante a la implementación de iniciativas privadas significativas –como las de DuPont y Ledesma–, no logró hasta el momento el efecto multiplicador buscado. Su alcance es limitado, y ello en parte se debe a los escasos recursos destinados al mismo.

El otro programa público de fomento de articulaciones exportadoras que alcanzó cierta repercusión es el "Programa de Desarrollo del Comercio Exterior" –PDCE– impulsado por la Cancillería argentina desde 2002.

El objetivo de este Programa consiste en fortalecer los vínculos entre el sector público y privado, con la idea de generar mayores actividades de comercio exterior y de promoción de las exportaciones argentinas. Prevé la designación de funcionarios como *enlaces* con firmas exportadoras líderes en distintos sectores productivos, por un período de un año.

Las actividades que realizan los *enlaces* responden a diversas modalidades, de acuerdo con la actividad, características del sector y necesidades de cada una de las empresas que participan del Programa. Estas actividades buscan, por un lado, alcanzar un mejor conocimiento y una mayor interacción con el sector industrial y –en particular– con la gran empresa que participa del Programa, atendiendo las necesidades del sector exportador al que pertenece la empresa en las negociaciones internacionales. Por otro lado, y como contrapartida, se solicita a la gran empresa apoyar un sub-programa de *apadrinamiento* destinado a Pymes, con el fin de desarrollar la capacidad exportadora de proveedores y clientes de la GE.

De todos modos cabe exponer algunas restricciones de este programa. En varios casos, la gran empresa se ha limitado apenas a facilitar el contacto de Cancillería con las Pymes, o eventualmente a prestar asesorías puntuales pero sin involucrarse en una iniciativa más amplia y permanente de apoyo. Actividades claves como la prospección y apertura de mercados externos quedan en manos del *enlace* de Cancillería. Por otro lado, la intervención de los *enlaces* está muy acotada en el tiempo y, en la mayoría de los casos, luego de su salida no parece haber una continuidad de acciones de articulación por parte de la GE.

Más allá de esos dos programas públicos que mantienen un mínimo nivel de institucionalidad y continuidad en el tiempo, cabe todavía mencionar que existen acciones puntuales de agencias públicas que eventualmente prestan apoyo a articulaciones exportadoras. Es el caso de la Fundación ExportAr, que brinda asistencia a algunas grandes empresas ya involucradas en articulaciones con Pymes y que incluso promueve puntualmente que grandes empresas inicien ese tipo de experiencias. También algunos gobiernos provinciales se han interesado en el tema y en ciertos casos han incluido el desarrollo de las articulaciones exportadoras como un componente importante de la agenda de negociación con grandes empresas instaladas –o por instalarse– en su territorio.

3. Identificación y caracterización de las iniciativas de articulación

A partir de un esfuerzo de investigación que incluyó un número significativo de entrevistas a informantes claves vinculados con el comercio exterior y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, fueron identificados los casos de articulación que involucran o involucraron a 34 grandes empresas *(ver Cuadro 1).* En base a esa información, se realizó un estudio de caso que consistió, por un lado, en entrevistar a las 34 GE identificadas y, por otro, en visitar y entrevistar a 54 Pymes involucradas en algunas de esas experiencias de articulación.

Las GE identificadas actúan en diversos sectores productivos y de servicios –observándose sin embargo un claro predominio de terminales automotrices–. Todas las experiencias relevadas se han iniciado hace pocos años o muy recientemente[2].

Entre las experiencias de articulación hay una gran heterogeneidad de situaciones en función de sus diseños y actores involucrados. En este sentido y tomando en consideración los aspectos de diseño, se pueden diferenciar de manera estilizada dos tipos de modalidades: las más sistemáticas y estructuradas y las más modestas o difusas desde el punto de vista de las estrategias formuladas por la gran empresa.

Las modalidades más estructuradas, en adelante denominadas Programas de Articulación Exportadora (PAE) se definen como *"esquemas de colaboración relativamente estables, institucionalizados y complejos, tendientes a favorecer las exportaciones Pymes, que suponen ciertos compromisos de las grandes con sus clientes o proveedores, y que normalmente comprenden a un conjunto relativamente numeroso de Pymes de la cadena de valor, sean éstas exportadoras actuales o potenciales".*

Por su parte, las iniciativas más modestas y difusas, en adelante denominadas Iniciativas Pro-Exportadoras (IPE), se definen como aquellas acciones desarrolladas por grandes empresas en apoyo de las exportaciones de Pymes a ellas vinculadas, que son durables y más o menos institucionalizadas, pero que no presentan un grado importante de formalidad, sistematicidad y complejidad, o que simplemente no están orientadas específicamente a la exportación.

[2] Cabe aclarar que no todas las empresas mencionadas tienen en vigencia iniciativas de articulación exportadora. En los casos de Molinos Cañuelas, Sadepan, Sadesa y Zucamor, las empresas desarrollaron proyectos pro-exportadores con pequeñas empresas, sin que los mismos hayan llegado a consolidarse. Estos casos se incluyen ya que proporcionan información interesante sobre los obstáculos que estas iniciativas pueden enfrentar.

Como se desarrolla en secciones posteriores, las definiciones PAE/IPE tienen que ver ante todo con la jerarquía y el nivel de diseño estratégico que las iniciativas en cuestión tienen para la GE. Es decir, no necesariamente indican un menor o mayor grado de intensidad de las acciones de apoyo, ni tampoco hacen alusión a la efectividad de las mismas.

En ambas modalidades y según los casos, las acciones de apoyo de las GE a las Pymes vinculadas pueden incluir desde actividades de capacitación y asistencia técnica para mejorar las condiciones competitivas de las mismas, facilidades en el financiamiento de la materia prima (cuando se trata de GE proveedoras), apoyo para financiar inversiones o importación de equipos, apoyos para prospección de mercados externos e identificación de oportunidades comerciales, apoyo logístico para viabilizar las exportaciones o, incluso, ocuparse directamente de las operaciones de exportación[3]. Los casos Pirelli, Exiros y Ford dan mayores detalles sobre la operatoria concreta de algunas de las articulaciones estudiadas que califican en la categoría de IPE y PAE.

[3] Cabe recordar que en el estudio sólo se consideraron las articulaciones en las que el producto final exportado es elaborado por la Pyme; es decir, excluye los casos en los solo aporta insumos o partes de un producto manufacturado y exportado por la GE.

Además de la distinción básica entre PAE e IPE en función del grado de sistematicidad y complejidad de los acuerdos, las experiencias analizadas se distinguen por el vínculo que las Pymes involucradas tienen con la GE. En ese sentido, y aunque los acuerdos involucran normalmente a Pymes clientes y proveedoras de las GE, también aparecen relaciones de complementariedad, de proximidad y *otros vínculos*.

Algunos casos vinculan efectivamente a la GE con Pymes que ofrecen productos o servicios complementarios en mercados externos, como es el caso de la industria autopartista o de proveedores de la industria petrolera. Otros vinculan a la GE con Pymes localizadas en el mismo territorio pero sin que exista entre ellas, necesariamente, relaciones productivas o comerciales. Son articulaciones basadas en la presencia de conocimiento, confianza mutua y complementariedad entre los actores, o guiadas por objetivos de *responsabilidad social*.

Ejemplo de IPE

El caso Pirelli

Pirelli comienza a vincularse con sus proveedores para incentivarlos a exportar luego de la devaluación de 2002, sin que la iniciativa llegue a formalizarse institucionalmente. Busca así, inicialmente, preservar su red de proveedores, particularmente el segmento proveedor de máquinas y servicios industriales muy golpeado por la crisis.

El apoyo a sus proveedores se tradujo en diferentes iniciativas, principalmente:

> Inicio de proceso de homologación de normas exigidas por Pirelli a nivel mundial.

> Se facilitó el acceso de proveedores de máquinas a un acuerdo preferencial que tiene Pirelli con un proveedor internacional de electrónica y control, de modo que estas Pymes acceden a las mismas condiciones comerciales que tiene Pirelli.

> Cursos de capacitación a sus proveedores, co-financiados por Pirelli.

> Facilitación de contactos con otras filiales del grupo.

A partir de los apoyos mencionados, en 2005 ya había varios proveedores (máquinas, válvulas, etc.) de Pirelli Argentina exportando a otras filiales del grupo –particularmente Brasil– e incluso a otras empresas.

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Ejemplos de PAE

El caso Exiros

Exiros es la empresa que centraliza las licitaciones de compra del Grupo Techint, a nivel mundial. En la Argentina específicamente, Exiros impulsa una serie de iniciativas para el desarrollo de proveedores locales, entre las que pueden mencionarse las siguientes: asistencia técnica en calidad y co-financiamiento de consultoría para implementación de la norma ISO 900, asistencia técnica para desarrollo de productos, apoyo para acceder a líneas de financiamiento, búsqueda de oportunidades de provisión de bienes y servicios en empresas del grupo a nivel mundial.

En 2002 había 50 proveedores argentinos exportando a distintas empresas del Grupo Techint a través de Exiros, y en 2005 ya se había duplicado ese número, con operaciones que totalizaban unos u$s 55 millones. Entre los principales destinos se destacaban: Brasil, México, Canadá, Venezuela, Italia, Rumania y Japón.

El caso Ford

Desde 2004, la filial argentina de esta empresa multinacional tiene una nueva área especialmente destinada a fomentar las exportaciones de proveedores. Existen actualmente en Ford, a escala mundial, 11 filiales con iniciativas de este tipo, de las cuales 2 están en la región: Argentina y Brasil.

La filial tiene 100 proveedores del área de producción, que fueron integralmente evaluados. Sólo 50 calificaron para atender mercados de exportación, entre los cuales hay en realidad apenas 15 que son Pymes.

El programa de apoyo a proveedores consiste en prestarles asistencia técnica para que mejoren calidad y productividad, así como apoyarlas en sus intentos exportadores a través de la organización de viajes y presentación en otras filiales del grupo. Los proveedores pueden exportar en forma directa o a través de la filial local de Ford –aprovechando su logística–. En el marco de esas iniciativas, ya en 2004 se generaron negocios por u$s 1 millón y se esperaba que las exportaciones de los proveedores alcanzaran u$s 10,6 millones en 2005.

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Ejemplo de iniciativas “abiertas”.

El caso Gas Natural BAN

Esta distribuidora de gas natural controlada por el grupo español Gas Natural SDG, lanzó el año 2000 un programa de *responsabilidad social* denominado Primera Exportación, el único en su género implementado por el Grupo Gas Natural.

Este programa tuvo en 2005 un presupuesto de $ 400 mil (aproximadamente u$s 133 mil). Todos los servicios de apoyo ofrecidos son abiertos y gratuitos. El programa organiza periódicamente cursos de capacitación en comercio exterior, por los cuales pasaron hasta 2005 –según estimaciones de la empresa– varios miles de Pymes. Algunos de los cursos se brindan en Municipios, asociaciones empresariales, etc.

La iniciativa tiene también un componente de asesoramiento primario en comercio exterior, así como un sub-programa de consorcios de exportación. Se estima que hasta 2005 252 empresas realizaron su primera exportación en el contexto de esta iniciativa, y se crearon 4 consorcios de exportación coordinados por el Programa Primera Exportación.

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Finalmente y también incorporando funciones de *responsabilidad social*, algunas grandes empresas de servicios como Gas Natural y DHL –y en el pasado reciente Edenor y Telefónica Argentina–, han estructurado iniciativas pro exportadoras *abiertas*, que pueden beneficiar a cualquier Pyme del país y sin exigir la existencia de algún vínculo previo con la gran empresa. Como ejemplo se detalla el caso de Gas Natural BAN.

Aunque menos sustancial, entre las distintas articulaciones exportadoras analizadas puede introducirse una tercera diferenciación según que el esquema contemple que los productos de las Pymes sean exportados por ellas mismas o a través de la gran empresa. En algunos casos las grandes empresas admiten ambas modalidades.

Cuadro 1. GE entrevistadas según sector de actividad, categoría de acuerdo, vínculo de la Pyme involucrada y modalidad de exportación

Gran empresa entrevistada	Sector de actividad	PAE/IPE	Vínculo de la Pyme involucrada	Modalidad de exportación Pyme
Alto Paraná	Celulosa	PAE	Complementarios	Indirecta
Aluar	Aluminio	IPE	Clientes	Directa
Avon	Cosméticos	IPE	Proveedores	Mixta
Basso	Válvulas automotrices	IPE	Complementarios	Directa
Cargill	Trader	PAE	Complementarios	Mixta
Cummins	Motores diesel	IPE	Clientes	Indirecta
DHL	Courier	PAE	Otros	Directa
Du Pont	Petroquímica	PAE	Clientes	Directa
Exiros / Techint	Compras de TECHINT	PAE	Proveedores	Directa
Fiat	Terminal automotriz	IPE	Proveedores	Indirecta
Ford	Terminal automotriz	PAE	Proveedores	Mixta
Gas Natural / Fundación	Distribución de gas	PAE	Otros	Directa
Johnson & Johnson	Cosméticos	IPE	Proveedores	Directa
Ledesma	Papel	PAE	Clientes	Directa
Lockheed Martin	Fab., repar. y mant. de aviones	PAE	Proveedores	Indirecta
Masisa	Tableros de madera	IPE	Clientes	Directa
Molinos	Alimentos	IPE	Proveedores	Directa
Molinos Cañuelas	Alimentos	IPE	Proveedores	Directa
Nestlé	Alimentos	IPE	Proveedores	Directa
Pan American Petroleum	Petróleo	IPE	Proximidad	Directa
Paolini	Tableros acrílicos	PAE	Clientes	Directa
Petrobrás	Petroquímica	PAE	Clientes	Indirecta
Peugeot Citroën	Terminal automotriz	IPE	Proveedores	Indirecta
Pirelli	Neumáticos	IPE	Proveedores	Directa
Sadepan	Madera	PAE	Clientes	Directa
Sadesa	Curtiembre	PAE	Proximidad/ Complementarios	Directa
Santista Textil	Textil	PAE	Clientes	Directa
Siderar	Siderurgia	PAE	Clientes	Directa
Tenaris Siderca	Tubos sin costura	PAE	Complementarios	Directa
TN Platex	Textil	IPE	Clientes	Directa
Toyota	Terminal automotriz	IPE	Proveedores	Indirecta
Volkswagen	Terminal automotriz	IPE	Proveedores	Indirecta
Wal Mart	Hipermercado	PAE	Proveedores	Directa
Zucamor	Cajas de cartón corrugado	PAE	Clientes	Directa

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

En función de las clasificaciones antes mencionadas, en el *Cuadro 1* se presenta la lista de las 34 GE entrevistadas con sus correspondientes atributos. De estos casos, puede considerarse que 18 implementan PAE y 16 promueven actividades de apoyo a Pymes clasificadas aquí como IPE. Se trata mayoritariamente de iniciativas de apoyo a proveedores (41%) y clientes (32%), y contemplan generalmente (68%) que las exportaciones sean efectuadas en forma directa por las Pymes.

Incentivos de las GE

Cuando se examinan los incentivos de la GE para llevar adelante articulaciones exportadoras, la investigación pone de manifiesto una primera divisoria de aguas según se trate de articulaciones con clientes o con proveedores. En el primer caso, los incentivos están mucho más claramente definidos: la empresa grande quiere incrementar sus ventas en el mercado interno a través del crecimiento exportador de sus Pymes clientes.

En el caso de la articulación con proveedores pequeños y medianos, el incentivo de la GE aparece a priori como más difuso, y se mencionan objetivos tan diversos como: ganar competitividad a través del aumento de la eficiencia de los proveedores (como resultado del acceso a mercados externos), mejorar la imagen empresaria ante la comunidad y frente al Estado, responsabilidad social, lograr el desarrollo de marcas propias a partir de una mayor escala de producción y/o fidelizar proveedores (hipermercados), etc.

En el caso de las filiales locales de empresas multinacionales, y sobre todo tratándose de las terminales automotrices, se sobreponen por lo menos dos incentivos: por un lado, hacer más competitiva a la filial local *vis-a-vis* otras filiales del grupo internacional, lo que aumenta las posibilidades de retener localmente y/o *ganar* líneas de producción de nuevos modelos; y por otro lado, adherencia a la estrategia mundial del grupo, que busca permanentemente el desarrollo de nuevos proveedores –globales o, por lo menos, regionales– a través del *e-procurement*.

En suma, cuando las Pymes son proveedoras de la gran empresa, generalmente el objetivo de esta última es permitir que sus proveedores locales ganen escala y aumenten su productividad; en algunos casos incluso se trata de preservar la red de proveedores en un escenario doméstico sujeto a fluctuaciones importantes en la demanda, o también de fidelizar proveedores. Es decir, son todos objetivos consistentes y alineados con la perspectiva de consolidar la posición competitiva de la gran empresa.

En los acuerdos de complementariedad exportadora, hay claramente un beneficio de la gran empresa en completar su *mix* exportable ofrecido, lo cual en muchos mercados aparece como un claro imperativo de los compradores. En las articulaciones más relacionadas con vínculos territoriales, donde puede pre-existir o no algún vínculo comercial con la Pyme, prima en la GE un objetivo de responsabilidad corporativa con la comunidad empresarial local. Finalmente, en aquellas articulaciones donde no hay ningún vínculo previo particular entre la gran empresa –generalmente de servicios– y las Pymes, claramente juega un objetivo de responsabilidad social e imagen corporativa.

Es importante resaltar que la imagen frente a la comunidad y la repercusión de estas iniciativas en los medios masivos parece ser un factor importante sólo en algunos casos. En muchos de los acuerdos estudiados este aspecto directamente no es tenido en cuenta, al punto que las iniciativas en cuestión no tienen casi difusión pública. En cambio, sí parece ser bastante generalizado el incentivo de fidelización de las Pymes con las que operan rutinariamente las GE a lo largo de la cadena de valor.

En relación con el surgimiento de la experiencia de articulación, se observa que en su gran mayoría las iniciativas estudiadas han surgido de las GE (68%), aunque hay un número apreciable de experiencias que se desarrollaron a partir de acciones de instituciones –mayoritariamente agencias públicas– (15%), o por lo menos con importante protagonismo de las mismas –*mixtas*– (18%).

A modo de conclusión de esta sección, entre el conjunto de articulaciones exportadoras identificadas pueden identificarse algunas situaciones diferenciadas:

a) GE que tienen un programa relativamente consistente, organizado, con continuidad en el tiempo y con base en alguna orientación estratégica vinculada con la consolidación de la cadena de valor correspondiente. En estos casos, las iniciativas surgieron de la propia empresa y/o han sido impulsadas conjuntamente con instituciones públicas. Entre otros, se identifican los PAE impulsados por Techint, Ledesma, DuPont, Wal Mart, Ford.

b) GE que participan de programas de desarrollo exportador de Pymes impulsados por iniciativas públicas -como el PDCEX de la Cancillería (ej: Molinos, Nestlé)-, pero sin llegar a estructurar una iniciativa autónoma y sustentable en el tiempo. En estos casos, la movilización pública aparece como el factor decisivo desencadenante de la iniciativa, pero aquella no alcanza a inducir un interés y compromiso continuo de la GE con la actividad.

c) GE que comienzan con un programa de este tipo a partir de una determinada situación de mercado. Esto se produce en forma espontánea, sin ningún tipo de planificación y sin mayor organicidad (ej.: Pirelli, Avon). En base a incentivos de mercado (necesidad de fortalecer y/o fidelizar proveedores y/o clientes, aumentar su competitividad o simplemente garantizar la sobrevivencia de esos agentes), algunas GE comienzan a apoyar a sus proveedores y/o clientes para que exporten. Muchos de los IPE relevados están comprendidos dentro de esta modalidad.

d) GE que implementan un programa de desarrollo exportador de Pymes con las cuales no tienen una vinculación directa y, por lo tanto, donde los beneficios directos que pueden esperar obtener las GE son muy bajos. Se trata mayoritariamente de programas de *Responsabilidad Social* ejecutados por empresas multinacionales, principalmente de servicios.

La enumeración y clasificación de los incentivos de la GE subyacentes en las iniciativas pro exportadoras analizadas, no deben sin embargo llevar a pensar que los mismos son suficientemente fuertes y persistentes como para generar, por sí mismos y automáticamente, una amplia difusión de AE. El análisis estilizado de los incentivos busca más bien explicar en qué condiciones algunas GE -que normalmente no tienden a involucrarse espontáneamente en estos esquemas-, pueden estar interesadas en apoyar las exportaciones de Pymes a ellas vinculadas.

En ese sentido, si bien las políticas públicas no han tenido un rol destacado como promotoras de articulaciones -predominando las que son puestas en marcha e implementadas por las propias empresas-, se advierte que las mismas pueden llegar a ser indispensables para favorecer su ampliación y consolidación. Por un lado, es preciso destacar que algunas experiencias sólo surgieron como resultado de la promoción directa de alguna agencia pública. Pero además, puede observarse que algunas de las iniciativas relativamente más ambiciosas son implementadas por las GE con el concurso de alguna institución pública (origen *mixto*: DuPont, Ledesma, Techint), y entre las GE que implementan iniciativas por su propia cuenta, hay una clara demanda por apoyo institucional para garantizar la efectividad y sustentabilidad de las iniciativas.

4. El universo Pyme involucrado en los acuerdos

La mayor parte del panel de las 54 Pymes involucradas en las experiencias antes descriptas tiene menos de 200 empleados. Del total, el 51% son clientes, el 42% son proveedores y el resto tiene otro tipo de vínculo con las GE. Además, 34 empresas participan en PAE y 21 en IPE[4].

[4] Dado que una misma Pyme aparece en un caso como cliente de una GE y en otro como proveedora de otra GE, la base de análisis suma 55 casos Pyme.

Por otro lado, el 80% de las Pymes de la muestra exporta o ha exportado alguna vez, pero –salvo pocas excepciones–, las firmas registran bajos coeficientes de exportación y son mayoritariamente exportadoras ocasionales. Un 14% de esas firmas puede considerarse nuevo exportador, ya que realizó sus primeras ventas externas a partir del año 2002. Si bien el nuevo escenario económico (tras la devaluación del mismo año) explica en alguna medida esa nueva condición, como se verá más adelante estas empresas también reconocen que las articulaciones en las cuales se insertaron recientemente han contribuido fuertemente al despegue exportador.

Las Pymes entrevistadas presentan capacidades diferenciales de *gestión de comercio exterior* más allá del contexto del acuerdo, estimada a partir de un indicador que recoge información proporcionada por las mismas sobre las siguientes variables: disponibilidad de un equipo estable de comercio exterior, conocimiento de la situación competitiva en mercados de destino, modalidad exportadora (directa, distribuidores, etc.), modalidad de acceso a información sobre mercados externos y dinámica exportadora.

Se observa que una parte de las Pymes involucradas en las articulaciones llega a las mismas con algunas competencias acumuladas en el negocio exportador. Pero en su mayoría, las firmas no exportaban o lo hacían esporádicamente, y por lo tanto enfrentaban dificultades para avanzar en el diseño y consolidación de una estrategia exportadora.

Cuadro 2. Capacidad de gestión del comercio exterior de las Pymes entrevistadas

Gestión del comercio exterior	Pyme N°	Pyme %
Incipiente	13	24
Medianamente formalizada	16	30
Formalizada	25	46
Total	**54**	**100**

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Se comprobó, además, que apenas 21% de las firmas tiene algún vínculo con instituciones relacionadas con el apoyo al comercio exterior. Si tenemos en cuenta que el 80% del panel está constituido por firmas que han exportado en algún momento de los últimos años, lo anterior estaría indicando la debilidad de intervención institucional que viene a compensar los esquemas de articulación con GE.

5. Funcionamiento de los acuerdos

Una buena parte del panel Pyme reconoce efectos positivos como resultado de sus experiencias de articulación exportadora con grandes empresas. Las principales áreas en las cuales las firmas manifestaron recibir apoyo son: financiamiento de compra de materia prima; promoción de consorcio de exportación; capacitación/asistencia en temas de comercio exterior; apoyo para participación en ferias, contactos, identificación de distribuidores; indicación de oportunidades comerciales, licitaciones, etc.; apoyo a la certificación y homologación de productos; e inducción de un cambio cultural, nueva visión del mercado internacional.

Este apoyo, de todos modos, no se da en igual forma e intensidad en todos los esquemas de colaboración estudiados, e incluso la percepción de las Pymes sobre el grado de apoyo recibido puede variar entre firmas articuladas con una misma gran empresa, lo que demuestra el peso de las trayectorias y capacidades diferenciales de cada una de ellas en la dinámica de los acuerdos.

El indicador estimado para caracterizar el distinto grado de compromiso efectivo de las GE muestra que la mayoría de las Pymes considera que el apoyo recibido para viabilizar sus exportaciones es (o ha sido) medio o alto[5]. De todas maneras también hay que destacar el hecho de que el 27% de las firmas evalúa como bajo el apoyo recibido. Para estas firmas, el esquema de colaboración planteado no había tenido efectos positivos al momento de las entrevistas. Esto puede atribuirse en varios casos a lo incipiente de las iniciativas bajo estudio, mientras que en otros casos realmente refleja que las articulaciones no se manifiestan automáticamente en apoyos concretos por parte de las GE.

[5] Este indicador que expresa la dinámica de contribución de la GE a las exportaciones de Pymes pondera los siguientes criterios: génesis de la iniciativa, apoyo concreto recibido, acciones previstas.

En los *Cuadros 4 y 5* se presentan algunos factores que pueden explicar ese diferencial de apoyo recibido. Entre los proveedores, más del 50% se vincula con GE que muestran *alto compromiso* de apoyo a sus actividades exportadoras. Y aquellos alcanzan a representar más del 80% si se consideran las articulaciones con *alto y mediano compromiso.* En contraste, las Pymes clientes que evalúan como *alto* el compromiso de las GE en las articulaciones es del 45%, y llega a poco más de 60% cuando se considera un compromiso GE *mediano y alto.*

Cuadro 3: Compromiso de GE en apoyo a la exportación según panel Pyme entrevistado

Compromiso GE	Pyme N°	Pyme %
Alto	29	53
Medio	11	20
Bajo	15	27
Total	**55**	**100**

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Cuadro 4. Compromiso de GE en actividad exportadora Pyme según tipo de vínculo*

PyME	Con alto compromiso GE		Con mediano compromiso GE		Con bajo compromiso GE		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Proveedores	12	55	6	27	4	18	22	100
Clientes	13	45	5	17	11	38	29	100

* No se incluyen las 4 empresas del panel que tienen "otros" vínculos con GE.

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Cuadro 5. Compromiso de GE en actividad exportadora Pyme según modalidad de articulación*

Vínculo	Con alto compromiso GE		Con mediano compromiso GE		Con bajo compromiso GE		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pymes que participan en PAE	22	65	5	15	7	20	34	100
Pymes que participan en IPE	7	33	6	29	8	38	21	100

* No se incluyen las 4 empresas del panel que tienen "otros" vínculos con GE.

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

En suma, en el panel Pyme seleccionado, el porcentaje de proveedores que percibe un apoyo más decidido por parte de las GE es levemente mayor que en el caso de las Pymes clientes. Esta evidencia contradice una intuición previa de la investigación, que suponía que los clientes de grandes empresas recibirían naturalmente mayor apoyo, ya que los incentivos para la gran empresa en estos casos parecen ser más claros. De todas maneras, las diferencias entre los dos subgrupos Pyme no son tan significativas como para sugerir que el carácter de proveedor/cliente determina el distinto grado de compromiso de las GE.

El análisis entre las Pymes que participan en iniciativas consideradas como PAE versus las que participan en IPE *(Cuadro 5)* muestra que las primeras perciben un apoyo más intenso: el 80% reconoce recibir un apoyo *medio/alto,* contra el 62% en el caso de las que participan en IPE. Estos resultados estarían indicando que las iniciativas de articulación que tienen mayor grado de institucionalización y denotan explícitamente una preocupación estratégica de las GE, tienden a traducirse en un mayor compromiso concreto de apoyo hacia las Pymes.

Sin embargo, el hecho de que 20% de las firmas que participa en PAE declare recibir un apoyo *bajo,* indica que esta modalidad de articulación no necesariamente está asociada a importantes y efectivos esfuerzos de las grandes empresas. A su vez, la modalidad IPE –que por definición es menos sistemática y jerarquizada– resulta en muchos casos en apoyos con intensidad *mediana o alta.*

La evidencia del trabajo de campo parece entonces mostrar que la intensidad de apoyo efectivo de las GE se vincula en alguna medida con el grado de formalidad, diseño y jerarquía explícita de las iniciativas. Pero al mismo tiempo, esto último no es una condición indispensable para que las iniciativas funcionen, es decir, para que resulten en acciones concretas de apoyo a la exportación Pyme. Iniciativas menos sistemáticas y formalizadas de las GE también pueden resultar en apoyos muy efectivos para las Pymes.

Hay sin duda varios otros factores que condicionan el grado de compromiso de las GE en estas articulaciones. Uno muy importante, que ha sido ya expuesto en una investigación anterior sobre las articulaciones de GE con Pymes clientes (Bercovich y otros, 2005), tiene que ver con la posición de las grandes empresas en sus mercados respectivos: transabilidad, rentabilidad y demanda de sus productos en el mercado internacional, nivel de ociosidad de la capacidad productiva instalada, etc.

En el caso de las multinacionales, claramente aparece como definitorio la existencia –o no– dentro de la corporación a nivel mundial, de una política orientada a fomentar estas articulaciones, ya sea dentro de una estrategia de *global sourcing* o en el contexto de iniciativas que genéricamente podrían definirse como de *Responsabilidad Social Empresaria*. Sin embargo, también es muy importante la jerarquía de la filial local dentro de la corporación a nivel regional, así como también las iniciativas autónomas de las gerencias locales.

En aquellos casos en que la gerencia de la unidad de negocios regional (América del Sur) recae en la filial local, el espacio para generar iniciativas de articulación con proveedores y/o clientes locales es mucho mayor: por ej., hay mayor posibilidad de alentar las exportaciones de los proveedores locales hacia filiales regionales, y también hay mayor flexibilidad para definir políticas de precios hacia los clientes.

Por otro lado, y siempre considerando el caso de filiales de multinacionales, se han identificado varias iniciativas autónomas de gerencias locales. Es decir, iniciativas que no obedecen a ninguna orientación general de la corporación ni tampoco al usufructo de un poder de decisión de la gerencia local a nivel regional. Lo que importa en esos casos es la sensibilización y capacidad de iniciativa de la gerencia local.

6. Resultados de los acuerdos

La evaluación de los resultados efectivamente logrados a partir de las articulaciones se basó en indicadores cualitativos construidos sobre la base de la información proporcionada por las empresas[6]. De acuerdo a los mismos, en el *Cuadro 6* se agrupa bajo la categoría *impacto moderado* cuando las empresas entrevistadas reconocen al menos uno de los siguientes resultados de los acuerdos: nuevos contactos, aumento marginal del volumen exportado y/o conquista de nuevos mercados a nivel regional, *cambio cultural*. A su vez, se considera que los acuerdos tuvieron un *impacto significativo* cuando las firmas declaran que a partir de los mismos pudieron comenzar a exportar, aumentar sustancialmente el volumen exportado y/o penetrar en nuevos mercados *de alta exigencia*.

[6] La utilización de este tipo de indicadores se debe principalmente a la dificultad de cuantificar el impacto en las exportaciones que puede atribuirse a las acciones de apoyo de la GE. En la práctica ha sido difícil recoger información precisa y confiable sobre este aspecto en un contexto de cambios radicales en las variables macroeconómicas en años recientes, y en particular del tipo de cambio con la devaluación del año 2002.

Se observa que el 64% de las firmas reconoce algún resultado efectivo de los acuerdos, siendo un 38% las que perciben que los mismos tuvieron un impacto significativo sobre su desempeño exportador y un 26% las que sólo reconocen un impacto moderado. Es decir, **una gran parte de las Pymes que participan de articulaciones exportadoras registra impactos positivos.** En particular, el 11% de las empresas declara haberse iniciado en la actividad exportadora a partir de estos acuerdos, y un 16% reconoce que gracias a los mismos pudieron penetrar en nuevos mercados *de alta exigencia* (Estados Unidos, Europa). Aunque los resultados son cuantitativamente modestos, es significativo que las articulaciones puedan permitir a algunas Pymes avances como los mencionados.

Cuadro 6: Resultados de las articulaciones exportadoras

Resultados	Nº Pyme	%
Nuevos contactos externos	6	11
Aumento marginal del volumen exportado	6	11
Nuevos mercados a nivel regional	4	7
Total empresas *impacto moderado*	**14**	**25**
Comenzaron a exportar	6	11
Aumento sustancial del volumen exportado	10	18
Nuevos mercados de alta exigencia	9	16
Total empresas *impacto significativo*	**21**	**38**
Total empresas *impacto positivo (moderado + significativo)*	**35**	**64**
Total empresas *sin impacto*	**20**	**36**
Total panel	**55**	**100**

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Ello indica que los esquemas cooperativos estudiados pueden llegar a cumplir un rol cualitativo importante. Por un lado, al permitir disminuir los obstáculos iniciales que restringen típicamente el inicio exportador Pyme: información, identificación de oportunidades comerciales, confianza mutua exportador-importador, etc. Por el otro lado, para algunas Pymes ya presentes en el negocio exportador, el acuerdo puede ser una vía para mejorar su inserción internacional, pasando de mercados regionales a mercados más competitivos pero con mayor potencialidad.

En el caso de las Pymes clientes, los principales beneficios reconocidos se relacionan con la reputación internacional de la firma proveedora y su eventual disposición para conceder condiciones especiales de financiamiento y abastecimiento de materia prima.

En el caso de las Pymes proveedoras, la situación más frecuentemente encontrada ha sido la de firmas que han pasado (o intentan pasar) de ser simples proveedores locales a insertarse dentro de la red de proveedores globales *(global sourcing)* de la firma multinacional. Es decir, la filial o matriz local ha facilitado –más o menos activamente– su transición a la condición de proveedor de otras filiales del grupo en la región y/o el mundo. Esta posibilidad, que para algunas firmas constituye una oportunidad importante porque supone un aumento considerable de sus ventas totales, involucra sin embargo un proceso de capacitación e inversión muy exigente, que frecuentemente las Pymes locales tienen dificultades para encarar. El apoyo en ese sentido de la filial local ha contribuido en algunos casos a bajar las barreras a la entrada en el círculo de proveedores globales, ya sea a través de asistencia técnica y capacitación como también facilitando por distintos medios los procesos de inversión de la Pyme. Es decir, en el contexto de las articulaciones se despliegan acciones focalizadas que pueden contribuir a superar las limitaciones de escala y otras restricciones típicas del tejido Pyme local.

Por otro lado puede argumentarse que la inserción de Pymes locales dentro de la red de proveedores globales no garantiza que las mismas adquieran capacidades exportadoras autónomas. En estos casos la Pyme no estaría incentivada, por ej., a desarrollar funciones de marketing y prospección comercial en mercados externos, lo cual podría inhibir su consolidación como exportador independiente y tornar efímera o por lo menos vulnerable su trayectoria exportadora. Ello es todavía más problemático cuando las exportaciones son indirectas, es decir, cuando es la filial local de la multinacional la que realiza la exportación de los productos elaborados por las Pymes locales –que es el caso de varias terminales automotrices–.

Cuadro 7. Resultados de las AE según vínculo con GE y modalidad de articulación

Vínculo Pyme y modalidad de AE	Impacto alto		Impacto medio		Sin impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total Proveedores	**15**	**68**	**2**	**9**	**5**	**23**	**22**	**100**
> en PAE	7	70	1	10	2	20	10	100
> en IPE	8	67	1	8	3	25	12	100
Total Clientes	**5**	**17**	**9**	**31**	**15**	**52**	**29**	**100**
> en PAE	5	23	5	23	12	55	22	100
> en IPE	-	-	4	57	3	43	7	100
"Otros" PAE	1	50	-	-	1	50	2	100
"Otros" IPE	2	100	-	-	-	-	2	100

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

Sin entrar aquí a discutir la menor o mayor conveniencia de alentar tal estrategia –que, por otro lado, debe ser evaluada a la luz de las condiciones de cada contrato y de las capacidades de cada firma–, surgen algunas evidencias en esa dirección. Se observa que varias de las firmas entrevistadas que accedieron a ser proveedoras de una red global, han conseguido mantener o iniciar exportaciones hacia terceros clientes. Esas firmas manifiestan que aquella experiencia propició el desarrollo de capacidades y una nueva cultura exportadora que posibilitó ampliar su horizonte exportador.

Más allá del impacto positivo que las articulaciones exportadoras tienen sobre muchas de las Pymes involucradas, no puede dejar de destacarse que para el 36% del panel entrevistado el efecto concreto de las articulaciones –al momento de las entrevistas– era todavía nulo en términos de su actividad exportadora. Lo cual indica que la participación en estas articulaciones no garantiza automáticamente a la Pyme un despegue exportador ni un apoyo efectivo por parte de la GE. De todos modos, es necesario señalar que en esta categoría se amalgaman muy distintas situaciones: por un lado, numerosas empresas que todavía no registran resultados debido a lo incipiente de las articulaciones pero que tienen expectativas positivas sobre las mismas; y por otro, algunas empresas que habiendo atravesado experiencias frustrantes, tienen una visión pesimista sobre las perspectivas de los acuerdos.

El distinto impacto de las articulaciones exportadoras entre las Pymes involucradas plantea la necesidad de entender cuáles son las condiciones micro y/o los atributos de las articulaciones que podrían explicar aquellas diferencias. Con ese objetivo, primeramente, en el *Cuadro 7* se comparan los resultados obtenidos por el grupo de clientes *vis-a-vis* el grupo de proveedores Pyme que participan en las articulaciones exportadoras estudiadas.

Se observa que una mayoría de las proveedoras reconoce haber obtenido resultados significativos, mientras que una porción relativamente pequeña de firmas clientes declara un impacto alto y la mitad de ellas un impacto nulo.

¿Cómo explicar este contraste? Lo primero que debe decirse es que no es tan paradojal como parece. Según surge del análisis hecho más arriba, las Pymes proveedoras del panel se benefician de un mayor *compromiso* relativo de las grandes empresas en el contexto de las articulaciones. Ese mayor compromiso se manifiesta, en muchos casos, en la indicación directa de otras filiales del grupo en el exterior, lo que significa una gran facilidad para exportar. Ese mayor apoyo relativo resulta naturalmente en un mayor impacto sobre las dinámicas exportadoras

de las Pymes. En contrapartida, las grandes empresas apoyan a sus clientes Pymes en forma más indirecta, y rara vez tienen posibilidades de abrirles oportunidades comerciales directas.

En segundo lugar, es preciso considerar las probables asimetrías competitivas que presenta el universo de proveedores de las GE *vis-a-vis* el de clientes. Las firmas que acceden a ser proveedores de las GE han alcanzado normalmente un umbral relativamente elevado de calidad y productividad, y por lo tanto puede suponerse que están en buenas condiciones para alcanzar rápidamente resultados positivos en el comercio exterior. A ello contribuye decisivamente, además, la reputación que ostentan como proveedores de la gran empresa local. En contraste, las Pymes clientes son en principio un universo bastante más amplio, y altamente heterogéneo desde el punto de vista de sus posibilidades competitivas. Por lo tanto, si bien varias GE productoras de insumos intermedios están en principio fuertemente interesadas en promover las exportaciones de sus clientes Pymes, los resultados de esas articulaciones exportadoras pueden ser mucho más inciertos y seguramente menos inmediatos que en el caso de las articulaciones con proveedores.

La evidencia presentada en el *Cuadro 7* también permite observar que no se registran diferencias apreciables en los resultados según las firmas participen en PAE o en IPE. Es decir que la modalidad de articulación no parece incidir significativamente sobre los resultados alcanzados por las firmas en su esfuerzo exportador. Esto puede ser atribuido al hecho de que los diseños de las articulaciones no siempre guardan relación con el grado de compromiso y apoyo realmente asumido por las GE. O sea, es posible encontrar diseños ambiciosos pero inconsecuentes en la práctica de apoyo a las Pymes, así como iniciativas de institucionalidad precaria pero muy eficaces en cuanto a viabilización de exportaciones Pymes.

En cambio, del *Cuadro 8* se desprende que los buenos resultados efectivos de los acuerdos sí están positivamente asociados al grado de compromiso y participación de la gran empresa en la actividad exportadora Pyme: 70% de las firmas que reconoce mediana/alta participación de la GE afirma haber alcanzado resultados significativos, contra el 30% en el caso de las firmas que cuenta con bajo compromiso de la GE en su esfuerzo exportador.

Finalmente, la indagación sobre el grado de asociación entre los resultados alcanzados y el grado de consistencia del esfuerzo exportador de las propias Pymes arrojó los siguientes resultados: 80% de las empresas con gestión del comercio exterior *formalizada o medianamente formalizada* logró avances significativos o medios, contra apenas 38% en el caso de las firmas en las cuales esa gestión es *incipiente o inexistente.* Es decir, las historias y capacidades exportadoras de las Pymes cuentan y parecen constituir un factor decisivo para *aprovechar* las oportunidades abiertas por los acuerdos y conseguir resultados efectivos.

Cuadro 8: Resultados de las AE según grado de compromiso de GE

Grado de compromiso GE	Impacto alto		Impacto medio		Sin impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mediano/alto	21	53	7	17	12	30	40	100
Bajo	2	13	4	27	9	60	15	100

Fuente: CEPAL-FUNDES (2006)

7. Conclusiones

En varios casos estas articulaciones se desarrollan como parte de iniciativas de *responsabilidad social* de las GE, que frecuentemente buscan reconocimiento público por estas acciones e incluso el reconocimiento o fidelización de las propias Pymes a ellas vinculadas. Pero muchas articulaciones se implementan por incentivos más directos de las GE, y éstas ni siquiera han buscado darles difusión pública. De un lado, el apoyo a las exportaciones de clientes por parte de grandes productores de insumos intermedios tiene una lógica evidente, aunque muchas veces aquellos son grandes exportadores escasamente interesados en una ampliación del mercado interno. En cuanto a los incentivos de las GE para promover las exportaciones de sus proveedores, parecen más vinculados a la necesidad de fortalecerlos para así ganar competitividad global a lo largo de la cadena de valor, así como integrarlos dentro de la red global de proveedores de la firma multinacional.

Identificar los incentivos que han llevado a algunas GE a promover articulaciones exportadoras conduce naturalmente a preguntarse por qué éstas no han tenido mayor difusión. La respuesta a ese interrogante probablemente tenga que ver con algunos de los principales obstáculos que enfrentan las articulaciones en curso: a) el tejido Pyme en la Argentina está mayoritariamente compuesto por firmas con serias restricciones en cuanto a nivel de inversión, tecnología y capacitación, b) las GE, normalmente, no tienen ni vocación ni condiciones para asumir por sí mismas grandes iniciativas de apoyo a ese nivel, y c) los vínculos entre agentes con culturas y rutinas tan disímiles como son las grandes y pequeñas empresas, involucran elevados costos de coordinación.

El análisis de impacto de las experiencias analizadas pone de manifiesto que gran parte del panel Pyme estudiado registra algún resultado positivo de las articulaciones y en particular destaca un subgrupo constituido por el 38% de las firmas que declara haber conseguido avances significativos: comenzar a exportar, aumento sustancial del volumen exportado y/o penetración en nuevos mercados de alta exigencia. Sin embargo, un porcentaje similar de Pymes no reconoce ningún impacto, lo que puede deberse tanto al corto tiempo de funcionamiento de las articulaciones al momento de las entrevistas como a un funcionamiento poco adecuado de las mismas.

En este contexto, las Pymes proveedoras registran un mayor impacto que las que son clientes de GE, probablemente porque las medidas de apoyo de las GE en esos casos son más directas y operativas. A su vez, los resultados muestran que la modalidad –PAE o IPE– de la articulación no condiciona significativamente los resultados alcanzados por las Pymes, lo cual indica que diseños ambiciosos y supuestamente jerarquizados dentro de la estrategia de la GE no garantizan medidas eficaces de apoyo exportador. En cambio, los resultados parecen estar fuertemente correlacionados con la intensidad del compromiso de la GE y también con las capacidades y madurez de las estrategias exportadoras de las propias Pymes.

En un contexto caracterizado por la debilidad de las políticas de apoyo a la competitividad Pyme, las posibilidades de aprovechar las oportunidades abiertas por las articulaciones con GE pasan a depender fundamentalmente del nivel de competencias acumuladas ex ante por las firmas, y en ese sentido existiría un umbral mínimo de capacidades que las firmas deben tener para insertarse en estos esquemas.

En algunos casos es indudable que las articulaciones han sido favorecidas por la acción de programas públicos de fomento. Pero en general estos programas han sido inconsistentes a lo largo del tiempo, cuentan con escasos recursos y los incentivos efectivos ofrecidos a las grandes empresas interesadas son muy débiles. Aún así, con todas sus debilidades, han jugado un rol positivo de aliento y apoyo concreto a algunas de las principales iniciativas de articulación.

Pero muchas de las iniciativas han sido en verdad motorizadas por lógicas estrictamente empresariales, lo que permite afirmar que hay condiciones de base para la difusión y consolidación de estas experiencias. Sin embargo existen algunos problemas a ese nivel: (i) los incentivos no son tan *fuertes* como para movilizar programas consistentes, sustentables y suficientemente ambiciosos, (ii) muchas Pymes potencialmente beneficiarias de estos esquemas en realidad enfrentan serios obstáculos para desarrollar una efectiva capacidad exportadora, requiriendo transitar previamente procesos más o menos importantes de capacitación, incorporación de tecnologías, reconversión organizacional, etc.; y (iii) los costos de coordinación entre los agentes involucrados –GE y Pyme– son considerables.

Esas restricciones se combinan para arrojar un resultado que eventualmente es desalentador, tanto desde el punto de vista de la gran empresa como de la Pyme, más allá de los impactos positivos que vienen teniendo estos esquemas cooperativos. En general, las iniciativas de las GE no contemplan la prestación de servicios de asistencia técnica y financiera suficientemente importantes como para compensar las restricciones que muchas firmas enfrentan. En esas condiciones, la necesidad de recorrer un camino previo de *up-grade* de las capacidades competitivas de las Pymes como condición para su efectiva inserción exportadora, tiende a limitar o incluso paralizar dichas iniciativas.

Sin embargo, este diagnóstico define el espacio de posibles intervenciones destinadas a mejorar los resultados de las articulaciones: iniciativas institucionales capaces de adicionar en dichos esquemas capacidades de asistencia técnica y financiera, capacitación, información, prospección de mercados externos, etc., podrían potenciar sus resultados y reforzar el interés y compromiso de las GE con estos programas. En ese sentido, las evidencias obtenidas a lo largo del presente estudio reafirman las conclusiones de una investigación precedente sobre esta temática (Bercovich et al., 2005): la incorporación de un componente de promoción a articulaciones exportadoras dentro de las políticas públicas orientadas a apoyar las exportaciones Pyme, es a la vez una oportunidad –de sinergia de esfuerzos público-privados– y una necesidad para ampliar y hacer sustentables los esfuerzos privados.

Bibliografía

Bercovich, N., Martínez, E., Moori Koenig, V., y Wiñazky, M., (2006), *Las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina: una oportunidad para fomentar la internacionalización de las Pymes,* Documento de Trabajo, LC/W.94-LC/BUE/W.8, CEPAL-FUNDES, Buenos Aires.

Bercovich, N., Rotondo, S., y Suárez. P., (2005), *Articulación exportadora entre grandes empresas industriales y Pyme en Argentina: avances, limitaciones y agenda hacia el futuro.* Documento de Trabajo LC/BUE/199, CEPAL, Buenos Aires.

Kantis, H. (1998), *Alianzas exportadoras y gestión estratégica en las Pymes: evidencias del caso argentino.* Documento de Trabajo N° 12, UNGS, Buenos Aires.

Kosacoff, B. (2005), *Estudio sobre las principales Empresas Exportadoras del país.* Presentación en coloquio de IDEA, Mar del Plata, 23 de noviembre de 2005, CEPAL, Buenos Aires.

UNCTAD (2000), *TNC-SME Linkages for Development. Issues-experiencesbest practices.* Proceedings of the Special Round Table on TNCs, SMEs and Development, UNCTAD, Bangkok.